

◆平成 24 年度 第 7 回（通算第 33 回） 蔵前ゼミ 印象記◆

日時：2012 年 12 月 17 日（月）

場所：すずかけ台 J221 講義室

上場企業と社会

くわしま しょうじ

桑島 正治（1977 経営）日興証券を経て マネックスグループ株式会社 取締役副会長

就職が決まると、先ず朝刊で自分の会社の株価を見るようになる人がいる。こういう人は、放っておいても将来経営者になる。桑島さんも、誰から言われたわけでもなく、日興証券の株価を見ることから一日が始まったそうだ。桑島さんが就活を終えた 1976 年という、私が米国のテネシー州 Vanderbilt 大学でのポスドク 1 年目で、Jimmy Carter 旋風がキャンパスにも吹き荒れており、木々の幹にまで手製と思われる Carter さんのポスターが貼られていた。Carter さんは人が良過ぎて、ノーベル平和賞（2002）は貰ったが、大統領（1977～1981）としては「泣き虫 Carter」との烙印を押されてしまった。米国社会の厳しさを思うと同時に、私たちの歴史を作ってきた大小様々な「決断」について考えさせられたものだ。朝刊で株価を見るのが日課だった桑島さんと、朝一番に実験室を開け、前日からの測定結果を見るのが日課となっていた私がこのように相見え、同窓の絆という不思議な感覚にひたることができたのも蔵前ゼミのお陰だ。

本講演では触れられなかったが、桑島さんは会社の存亡がかかった厳しい局面で社長を任された。日興といえば大手証券会社ゆえご存知の方も多だろう。2005 年末に月刊『現代』に暴露記事が出た（2006 年 2 月号）。「スクープ！呪縛はとけていなかった！日興コーディアル証券“封印されたスキャンダル”」という衝撃的なタイトルがついていた。日興側は、担当者のミスで、組織的・意図的な粉飾決算ではないと必死に説明したが、受け入れられず、証券取引等監視委員会から 5 億円の追徴金という厳しい沙汰が下りた。投資家の納得を得るにはトップの引責辞任は避けられない。こうして後を託されたのが桑島さんで、新社長（2006.12）として東奔西走し、見事日興を救ったのだ。東京証券取引所が、悪質性が低いとして、日興コーディアルグループの上場を維持すること

を決めたのは、桑島さんが社長になって 3 ヶ月後（2007.3）のことだった。信頼を築くのは容易ではないが、信頼を取り戻すのはもっと難しい。世の中どこへ行っても「コンプライアンス（法令順守）」の大合唱で、流行語大賞に選ばれそうだが、うわべだけではなく、桑島さんの勧めに従って、「企業コンプライアンス」の視点も日々の生活を通して地道に磨いておこう。振替休日の今日（2012.12.24）、研究室でこの原稿に向かいながら、通常暖房（20℃以下と決められている）を入れるか、誰も見ていないのだからこっそりと 22℃にするか、あるいは外套を着たままで暖房無しでいくか迷うのも、コンプライアンス精神の向上トレーニングだ。

本年度から、蔵前ゼミの 10～12 月分は 大学院総合理工学研究科の授業科目「企業と社会」の一部に組み込まれた。熱意溢れる小田原 修 世話教員（1974 金属，79 原子核工学 Dr，物質科学創造専攻 教授）の姿も印象的だが、それに応える形で各講師が熱弁をふるっている。今回は「上場企業と社会」で授業科目にピッタリの内容だった。以下のような筋立てで話が進み、経営者の本音も語られたので、就職を控えた学生には心の準備が出来たに違いない。書きたいことはいくつもあるが、現役という桑島さんの立場に配慮するとあまり刺激的なことは書けない（私の文章で桑島さんの会社の株価が動くとも思えないのだが）。かといって教科書的な内容はこの印象記の範囲外だ。今回は、淡白な味付けとなることをお許しいただきたい。

① 上場企業と社会性（大手でもサントリー、竹中工務店、YKK、森ビルなどは非上場）

資金調達

信用度

情報開示と話題性（従業員のモチベーション up にもな

る)

② 企業価値の向上(経営者の責務)

企業統治(コーポレートガバナンス)

収益性: 事業ポートフォリオ(資金の配分と事業モデル)

効率性: グローバル展開, 業務提携

資本の活用: M&A, 資本提携

③ 会社と個人

仕事との向き合い方

経営(会社)の考え方

自己実現

④ 結びに

桑島さんが 控えめに表現した「経営者の本音」を、世話人の関口さんの解説を参考に、読み解いてみよう。桑島さんは、学生の人気とりのためのことは一言も言わず、経営者は 何を考えているかをストレートに語った。経営者は 自分の企業の業績を右肩上がりにしなければならない。企業(人を雇用して事業をし、収益をあげて税金を納める営み)の存続こそが経営者の社会的責任だからだ。そのためには何をしたらいいかということしか考えていない(上記 ②)。極論すれば従業員全員のことなど考えていない。給料と仕事が釣り合っているかどうか常に目を配り、必要ならばアウトソーシングを決断する。新入社員をどう育てるかなどは、正直言って、考える余裕がない。人材育成が大切だということはよく分かっているが、新人全員をどう育てるかは人事課に考えてもらうしかない。今の社会では、経営者が考えていることはある意味でドライだ。ドライにやっていかない限り企業は存続できない。グローバルな競争下では そうならざるを得ないのだ。

関口さんや桑島さんが社会に出た頃は、日本企業は日本だけのクローズドな世界でもやっていけた。国内市場が比較的大きいので、そういう時代が長く続いた。その結果、な—な—の仲間意識が蔓延し、気づいてみるとガラパゴス現象が起きていた。携帯電話がその典型で、国内で1~2億台売れる。そうすると ほどほどの商売になるので、日本メーカーは国内にのみ目を向けて開発に力を注いだ。国産品のみが国内市場で売ればそれでもよかったが、いったん外国製品が入ってくると立ち行かなくなった。どの業界も似た状況に追い込まれて

いる。もはや、国内にのみ目を向けていては 立ち行かないのだ。グローバル展開が避けられず、これからは世界が相手となる。といっても尻込みする必要はない。自分の意見を持っていれば大丈夫だそうだ。大学の研究室で身につけた観察力と分析力に基づいて「俺だったらこうする」「私だったらこうしたい」と提案できれば十分なようだ。日頃から自主的にものを考える習慣を身につけておこう。

日本企業を疫病のように襲った“ガラパゴス症候群”も、桑島さんの勧めを実行していれば、予防できたのではないかと悔やまれる。その勧めとは、「15~20年先は どんな社会になっているだろうと想像しながら仕事をしよう」というものだ。そうすれば楽しいし、新しいビジネスモデルを思いつくかもしれない。新しいビジネスモデルに対応できた会社のみが生き残れるそうだから、「先見の明」とまではいかなくとも、「先見の想」を心掛けよう。

経営者を目指す人には 上記 ①と②、一般の学生には ③「会社と個人」の関係が一番興味深かったに違いない。与えられた仕事を天性のものだととらえ 精を出しなさい。そうすれば自然とその仕事が好きになり、その仕事の本質も理解できるようになる。こうなればしめたもので、一度 本質をつかめば どんな場面や仕事にも対処できるようになる。何よりも自分の仕事に誇りが持てるようになり、周りからは輝いて見えるそうだ。

入社後のキャリア パスは 従業員側から見ると「自己実現」過程となるが、経営者側から見るとどうなるか。仕事ができない人(Low performer)やネガティブな中間管理職を排除していくための過程なのだそうだ。心配になった人もあるかも知れないが、いろんな価値観を持った人がいるので、会社はそれを尊重し多様な働き方を認める方向に変わってきているようで、心配無用のようだ(注1)。だいいち、今頃「会社に奉仕」などと言っていたら従業員のモチベーションが上がらない。桑島さんの会社でこんなことがあったそうだ。ある社員が、布教活動をしたいので 週3日の勤務を申し出た。その分 給料を減らすということで問題なく認められた。会社としてはその社員がいなくなって

もやっていけるように手は打つが、追い出しはしないそうだ。各社員が納得できる生き方（働き方）を保証しつつ、右肩上がりになるように経営のかじ取りをする。社員の扱いとは対照的に、衰退していく事業をどのタイミングで切り捨てるかが重要なポイントだそうだ。経営も「生き物」で、飼いならずには繊細さと大胆さが必要のようだ。

最後の④「結びに」では、まとめの他に、語学の勧めもあった。「現在、英語圏と中国語圏の人口は、それぞれ 18 億人と 14 億人ゆえ、残念ながら国際標準語は英語と中国語にならざるを得ない」という冷徹な分析が印象的だった。暇を見つけて英語（and/or 中国語）の勉強もしておこう。語学に関連して、思い出すことがある。完璧なバイリンガルで羨望のまなざしで見ていた女性のことだ。中学まで日本で育ち、高校からは父親の仕事の関係で英語圏で過ごした。大学は米国の名門だ。あるパーティーで語学の話になった時に彼女にも悩みがあるというので驚いた。「話すことに関しては、日本語でも英語でも不自由しないが、文章を書くとなるとどちらも中途半端で最後の勝負ができない」というのだ。確かに説得力のある文章が書けないと「企画書」や「報告書」で上司を納得させるのは難しい。結局、彼女は便利屋さんとして引っ張りだこではあるが、最後の“勝負書”は同僚が書いて昇進していくらしい。「文章力」の鍛錬も忘れてはいけない。

懇親会での又聞きだが、ソニーの平田照二 統括部長（1983 物理情報 Dr）は、「企業と社会」の講師を務めた際に、こんな話を紹介したそうだ。有名なエジソンの言葉「天才は 1%の閃きと 99%の汗」（Genius is one percent inspiration and 99 percent perspiration.）は努力の重要性を説いていると教わったが、見方を変えれば「1%の閃きがなければ 99%の努力は無駄になる」ことを意味している。何事もやり抜く覚悟が必要なようだ。ここまで書いて、努力の人“松井秀喜”の引退を知った。筆者も来る 2013 年 3 月末で定年だ。本印

象記の次の書き手を探さなければならない。

グバレビッチ アンナさん（Hanna Hubarevich; 2000 Belorussian 州立大, 05 材料物理 Dr, 物質科学創造専攻 助教）と和田裕之さん（1990 化工, 92 電子化学 MS, 物質科学創造専攻 准教授）には写真等で世話になった。

生命理工学研究科及び総合理工学研究科の事務の皆さんには、5 年間にわたりポスターの印刷・掲示、会場の準備や交流会のアレンジ等、陰で本ゼミを支えていただいた。印象記を皆さんに読んでいただけるのは、生命理工の Web チームの皆さんのお陰だ。

（注 1）日本経済新聞 2012/12/25 のコラム欄「春秋」に興味深い一文があった：「いま就活をする学生たちが本当に気の毒」。神戸女学院大名誉教授の内田樹さんがブログで書いている。映画「七人の侍」を論じた中での発言だ。野武士に狙われた農民らに請われ、村を守ると約束した侍は腹心、参謀、剣の達人を集める。残り 3 人が変わっている。▼腕はもうひとつだが場を和ませ「苦しい時には重宝」な浪人。元は農民という型破りな男。そして、頼りない若者。出身や経歴にこだわらず、あえて多様な人材を抱える。今で言うダイバーシティ経営だ。均質な集団は想定外の事態に対応できない。弱肉強食だけでは内部でつぶしあいを招く。多様な資質が強さを生む。▼見落とされがちなのが若者の役回りだと内田さんは見る。集団が力を発揮するのは、最も非力な仲間を皆で育て、共同体を未来につなごうとするときだからだ。現実はどうか。リーダーはイエスマンや達人ばかり求め、若者は即戦力であれと言われたり、安く使い捨てられたり。内田さんの目に「気の毒」と映るゆえんだ。▼経営学者、今野浩一郎氏の近著に制約社員という言葉が登場する。育児、介護、病、障害、年齢などの制約を抱えつつ働く人を指す。増える制約社員を生かす多面的な人事制度を作れば、日本企業の新たな強みになると今野氏。若者の志、シニアの知恵、子育て社員の視野の広さ。人事部は貴重な社内資源を生かせるか。

平成 24 年度蔵前ゼミを終えるにあたって

関口 光晴（1966 経営，71 経営 Dr）元本学理事・副学長，蔵前工業会 神奈川県支部長

関口さんの分析によれば、関口さんたちの世代は日本社会の基調自体が右肩上がり、ぬるま湯で育った。よほどの放蕩息子か、一大事件が起きない限り経営に失敗することはなかった。それでも 50 代になって経営の舵取りをするようになった頃は、グローバル化の波にさらされ悪戦苦闘した。先輩たちのこの経験はこれから社会に出る若い人たちにもきっと役立つだろう。ゼミ後の交流会等を通して、先輩の経験に触れ、それを生かして欲しい。東工大で学んでよかったと心底思えるように、少しでも力になれば世話人としてこんなに嬉しいことはないそうだ。来年度も続けるので是非参加して欲しいとのことだった。社会に出て困難に直面したら、蔵前ゼミを思い出してほしい。eBook にもなっている印象記を読めばきっと道が開けるはずだ。

二日前の NHK のテレビ番組が、関口さんの日頃の主張を代弁してくれていて嬉しかったそうだ。

「激走！シルクロード 104 日の旅」と題する番組は、前編（2012.12.8）と後編（12/15）から成り、トルコのイスタンブールから中国の西安まで、シルクロードを横断する大型トラックでの旅を同行取材したものだ。乗客は世界各地から集まった 16 人。舗装されていない泥道を走り砂漠を越え、しばしば野宿という過酷な旅だ。一行はシルクロード 1.8 万キロを 104 日かけて旅した。取材班は参加者の一人でハナエという日本人女性（23 歳）にスポットライトをあてながら、ほとんど報道されてこなかった世界で生きる人たちの姿を、歴史的風景と共に、浮き彫りにしていく。世界のことは、本やニュースを通してある程度は知っていたつもりだったが、それとは全く違う世界を目の当たりにして、ハナエさんの内面に大きな変化が起き、精神的にたくましくなっていく姿が印象的だった

ようだ。これから社会に出る人たちにとっては、あまり報道されない世界に生きる人たち（ハナエさんが出会ったような人たち）がビジネスの対象になることを忘れないで欲しいとのことだった。本当の意味でのグローバル化はこれからなのだ。

私は 1990 年の夏に、中国の大学（東北師範大学 赴日予備校）で 2 か月間過ごした。日本に留学予定の学生の予備教育を担当したのだ。そのご褒美にと 2 週間の研修旅行が組まれた（9 月の前半）。予備教育は政府間協定なので、外交官ビザが下りた。お金にも余裕があったのだろう、好きなどころに行っていていいという。赴日予備校の事務の人も 2 名同行してくれる。彼らにもきっと行ってみたいところがあるに違いないということで、それとなく聞いてみることにした。すると遠慮がちに辺境の地の西域をあげた。こうして、上のテレビ番組で紹介された地域の多くを見聞することができた。私たちが訪ねた時は、ハナエさんの時よりももっとひどい生活環境だったが、私自身は農村で育ったので、子供の頃の郷里を思うとさほど驚かなかった。驚いたのは、敦煌の莫高窟の壁画を見た時だ。欧米の探検家^{（注2）}が壁画を剥がして持ち帰った傷跡に、探検家の名前を記して大泥棒と書かれていた。大英博物館やハーバード美術館では英雄扱いの探検家も現地では、まぎれもない大泥棒（文化財の略奪者）なのだ。私は これ以来、泥棒という言葉に過敏になってしまったせい、つい先日、多分に老眼のせいでもあるが、「相棒」を「泥棒」と読み違い、人気テレビ番組の話題を台無しにしてしまった。

（注2） Aurel Stein (1862～1943)

Langdon Warner (1881～1955)

（生命理工学研究科 生体システム専攻 教授 広瀬茂久）